

УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Крістіна Деревенчук

*викладач кафедри управління підприємницькою
та туристичною діяльністю,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID ID 0000-0001-7213-281X*

Оксана Тірон

*викладач кафедри управління підприємницькою
та туристичною діяльністю,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID ID 0000-0002-9779-9124*

У статті розглянуто концептуальні засади корпоративної культури, узагальнено погляди різних науковців щодо її суті, визначено її роль і місце в системі менеджменту організації, ринкових відносин та підвищення конкурентоспроможності. Досліджено та узагальнено значення корпоративної культури як інструменту ефективного управління організацією, її вплив на підвищення конкурентоспроможності й формування позитивного іміджу організацій.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що корпоративна культура дозволяє надати організації свій неповторний, унікальний образ в очах партнерів і клієнтів, і це є важливим фактором конкурентоспроможності компанії в ринкових умовах господарювання.

Грамотно сформований механізм корпоративної культури сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

Ключові слова: *корпоративна культура, мотивація, управління, конкурентоспроможність, маркетинг, персонал.*

Постановка проблеми. У сьогоденних реаліях функціонування організації перед керівництвом постійно виникає питання підвищення ефективності її діяльності. Ці проблеми актуальні як для зарубіжних, так і для вітчизняних організацій. Лише висока ефективність може забезпечити конкурентоспроможність організації, а тому його благополуччя і комерційний успіх. Один з підходів до вирішення проблеми, що склалася полягає в пошуку резервів підвищення ефективності діяльності організації. Для досягнення ефективності діяльності необхідно впроваджувати в організації науково-обґрунтовані форми господарювання та управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративна культура як поняття та інструмент ефективного менеджменту організації у своїх наукових працях розглядалася такими вітчизняними й зарубіжними науковцями, серед яких: Т. Алексєєв, В. Гаєвський, Ю. Давидов, Г. Дмитренко, В. Кравченко, М. Коул, Т. Кицак, А. Маслов, Б. Мільнер, В. Никіфоренко, М. Портер, Т. Пітерс, Г. Хаєт, Г. Чайка, М. Чеплюк та ін.

Формулювання цілей статті. Головною ціллю статті є пошук напрямів удосконалення корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами організації в конкурентних умовах ринку.

Виклад основного матеріалу. Ефективна діяльність організації передбачає комплексне вирішення завдань на основі показників економічного ефекту, одержуваного в результаті змін основних сторін діяльності суб'єкта господарювання: обсяг випуску продукції в натуральному вираженні; витрати на виробництво і реалізацію продукції; підвищення якості продукції, що випускається; освоєння нової прогресивної продукції; зростання продуктивності праці працівників; використання капітальних вкладень [4, с. 21].

Основним фактором який впливає на всі вище перераховані сторони діяльності

суб'єкта господарювання є корпоративна культура. На думку багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників корпоративна культура пов'язана з досягненням найкращих соціально-психологічних умов в організації, таких як: створення умов для творчої ефективної праці, створення умов для соціального світу і партнерства, створення інтересів суспільства і держави.

У сучасному світі приділяється особлива увага розвитку корпоративної культури. Аналіз і розвиток позитивних тенденцій корпоративної культури дозволяють підвищити керованість будь-якого економічного об'єкта, а в слідстві з цим і ефективність діяльності організації навіть в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Культурні аспекти все частіше розглядаються як важливий засіб, за допомогою якого організації можуть забезпечити собі стабільність і процвітання, а також залишатися конкурентоспроможними навіть у період кризи.

Багато вчених виявили в своїх дослідженнях зв'язок між культурою і успіхом у роботі організації, описавши управлінську практику успішних організацій і виявивши ряд вірувань і цінностей культури, які привели організації до успіху [1, с. 19].

Поліпшення корпоративної культури, перетворення її на потужний мотиваційний та об'єднуючий принцип може стати одним із важелів підвищення ефективності діяльності компанії, тому багато сучасних керівників вважають корпоративну культуру найважливішою частиною корпоративної культури, що здатна мобілізувати ініціативу працівників та забезпечити продуктивну взаємодію [2, с. 12].

Зазначимо, що корпоративна культура здійснює прямий вплив на стійкість компанії, адже гнучка корпоративна культура дозволяє компаніям адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, а також пропонує модель для вимірювання внеску корпоративної культури у розвиток компанії [5, с. 190].

Найефективнішим способом впливу керівництва на формування організаційної культури через увагу до цінностей організації є створення доброзичливої соціально-психологічної атмосфери, заснованої на толерантності до розбіжностей працівників (соціалістів) організації в сучасних умовах [10, с. 121].

Корпоративна культура створюється систематично, продумано, цілеспрямовано і лише в інтересах компанії. Плануючи корпоративну культуру, керівництво компанії займається формуванням фірмового стилю. Після того, як людина потрапляє в колектив, вона починає грати певну роль і стає частиною компанії [9, с. 56]. У формуванні корпоративної культури використовується авторитет трьох типів, а саме: авторитет начальника (управлінські установки), авторитет експертів (відносини внутрішніх експертів), авторитет об'єктивності (ззовні).

В результаті використання всіх трьох видів повноважень досягається високий ступінь інтеграції працівників у компанію і встановлюється міцний зв'язок з нею. Дослідник припускає, що такий вплив обумовлений створенням середовища, заснованого на індивідуальній автономії, неформальному спілкуванні та мінімальних відмінностях у статусі працівників компанії, що підвищує ефективність управління компанією [9, с. 57].

На наш погляд найсуттєвіше буде визначати ефективність діяльності організації комплексно – за двома блоками показників. Перший блок включає в себе об'єктивні (економічні) показники (мал. 1.).

Механізм корпоративної культури може зіграти вирішальну роль у створенні конкурентної переваги організації. Суть сталого розвитку полягає в спроможності лімітувати поширення збоїв різної природи і поновити компанію. Компанія зобов'язана швидко адаптуватися до зміни зовнішнього середовища: виходу на ринку нових продуктів і компонентів і зняття з виробництва старих, коливань ринкового попиту, маркетинговим атакам конкурентів, тенденцій розвитку ринку, збоїв в поставках сировини і матеріалів.

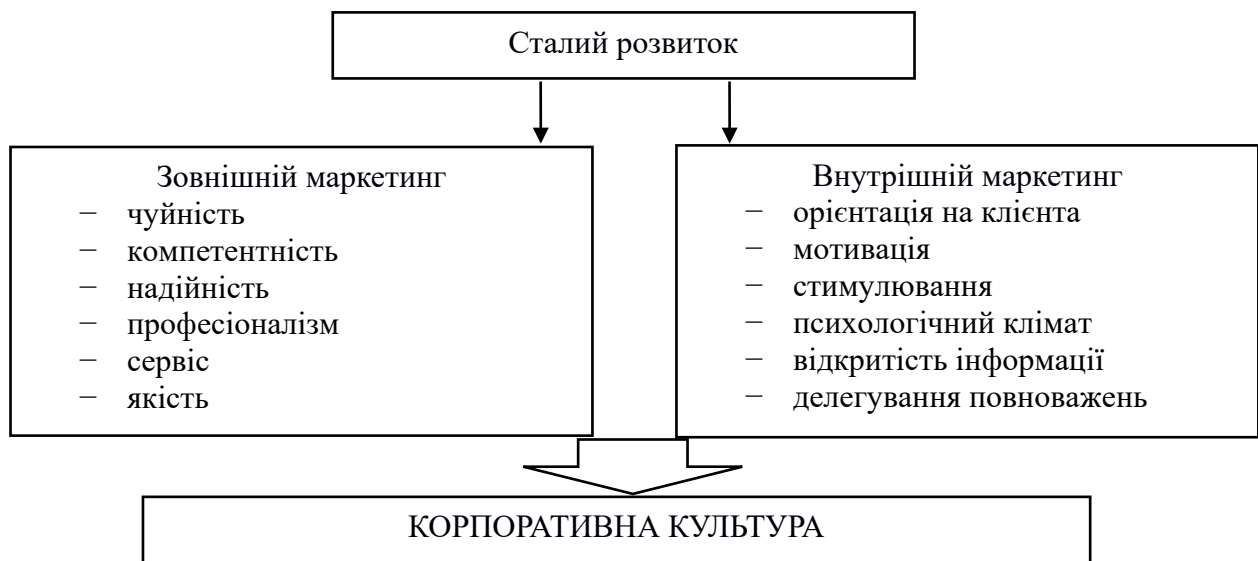
Механізм корпоративної культури збільшує стійкість компанії через надання їй більшої гнучкості. Вона характеризує образ дій, що дозволяє співробітникам швидко і

адекватно реагувати на неочікувані події. Вплив корпоративної культури на стійкий розвиток організації відображено на мал. 2.



Мал. 1. Показники ефективності механізму корпоративної культури [1, с. 18]

Елементи культури, що сприяють гнучкості і сталому розвитку, можна побачити в різних організаціях. Серед структурних елементів гнучкої корпоративної культури можна назвати жагу домогтися результату, командну роботу, ефективно організовані комунікації, систему неформальних зв'язків на базі особистих контактів, делегування повноважень.



*Мал. 2. Корпоративна культура як фактор сталого розвитку організації
Джерело: складено авторами*

Гнучкі компанії за допомогою декларованих цінностей, навчання і виховання в традиціях своєї культури прищеплюють співробітникам відповідальність і зацікавленість в досягненні цілей компанії. Для оперативної реакції компанії на зміну навколишнього оточення її інтереси повинні збігатися з інтересами співробітників. Якщо співробітник ототожнює себе з компанією, він досягає самореалізації, коли компанія домагається успіху. Ототожнення особистих і корпоративних цілей може стимулюватися акціонерними опціонами або іншими механізмами, що формують зв'язок між фінансовим успіхом компанії і особистою участю співробітників.

Ще більш важливий мотивуючий момент містить у собі грамотно сформульована місія

компанії. Якщо співробітник переконаний, що бізнес його компанії – це не просто комерційна організація, а й важлива для всього суспільства діяльність, він буде прагнути виконати свою роботу сумлінно.

Посилення конкуренції і збільшення професіоналізму співробітників створили ситуацію, при якій нерідко не працівник має потребу в компанії, а сама компанія – в працівнику, що володіє високим рівнем професійних навичок. Відповідно, зростають вимоги працівника до компанії, а також систем стимулювання і оплати праці. Методологію формування лояльності співробітників називають внутрішнім маркетингом.

Концепція внутрішнього маркетингу ґрунтується на тому, що відносини компанії і працівників формуються на основі тих самих принципів, що і відносини компанії з клієнтами. Компанія пропонує особливий продукт – посаду з відповідними правами та обов'язками. Працівник «набуває» цей продукт, «оплачуючи» його своєю працею. Таким чином, база сучасної маркетингової концепції – орієнтація на клієнта доповнюється орієнтацією на працівника – внутрішнього споживача компанії [3, с. 21-22].

Внутрішній маркетинг підвищує мотивацію співробітників до праці, що робить його ефективним інструментом формування корпоративної культури. Його незаперечною перевагою є забезпечення високих стандартів якості на всіх етапах створення вартості, а не тільки на стадії випуску кінцевого продукту.

Для того щоб механізм корпоративної культури організації міг підтримати його стратегію розвитку і підвищення ефективності діяльності керівництву організації необхідно систематично вживати такі процедури:

- проводити збір даних, що описують стан об'єкта вивчення, перелік цінностей, цілей, завдань, які складають основу внутрішньофірмових і зовнішньофірмових відносин (на думку співробітників), а також якісний аналіз таких відносин. Дані характеризують відносини корпорації з клієнтами, конкурентами, партнерами, постачальниками, місцевим населенням, суспільством в цілому;

- проводити аналіз відповідності декларованим цінностям, цілям і завданням організації;

- проводити аналіз фактично реалізованих цінностей, цілей і завдань, декларованим;

- створити заходи щодо поліпшення елементів культури, які за результатами проведеного аналізу виявилися не прогресивними.

Необхідно також своєчасно провести заходи для формування прогресивної культури:

- розробити системи цінностей, цілей і завдань для всіх учасників організації;

- розробити системи пошуку, обслуговування і «утримання» клієнтів організації;

- розробити програми взаємодії з місцевим населенням, суспільством, державою;

- забезпечити коригування організаційно-економічної документації відповідно до впроваджуються рекомендаціями;

- впровадити інформаційне забезпечення, навчання і організацію виконання прийнятих заходів [6, с. 75].

Для вдосконалення механізму корпоративної культури та встановлення напрямів реалізації пропонується впровадження в організаціях економіко-математичної моделі системи управління корпоративною культурою, використовуючи метод аналізу ієрархій Т. Сааті.

Для побудови економіко-математичної моделі формування апарату управління та корпоративної культури дослідники ефективності управління часто використовують метод аналізу ієрархій Т. Сааті, який дозволяє оцінити вплив чинників на соціально-економічні процеси за умови відсутності кількісних характеристик показників.

Метод полягає у декомпозиції проблеми на прості складові частини з подальшим обробленням послідовності суджень за парними порівняннями. Він включає процедури синтезу множинних суджень, одержання пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень.

На наш погляд, значна частина заходів повинна бути спрямована на створення образу

компанії, яка піклується про своїх співробітників, надаючи широкі можливості для навчання і розвитку. Корпоративна культура дозволить не тільки забезпечити ефективну роботу організації, а й створить сприятливу робочу атмосферу в колективі.

Особливий акцент доцільно зробити на розробці механізмів нематеріального стимулювання. Зрозуміло, що гідна заробітна плата впливає на формування позитивного образу організації. Сучасні експерти в області менеджменту сформулювали таке поняття, як «мотиваційна гігієна». Сенс даного поняття полягає в тому, що відсутність заробітної плати є головним демотивуючим фактором для співробітника.

Однак, як тільки підвищується зарплата, вона перестає бути мотивуючим фактором. Тому не варто забувати про нематеріальне стимулювання співробітників, яке є значним фактором, що сприяє ефективному виконанню трудових обов'язків та є однією з основних складових корпоративної культури [8, с. 29].

Вирішення проблеми недосконалості та «забюрократизованості» організаційної структури організації пропонується шляхом перегляду вищим керівництвом організації формальних правил та процедур – їх якісної та кількісної зміни, вдосконалення організаційної структури організації та зменшення її «забюрократизованості».

Низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу організації пропонується вирішити шляхом поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі організації. В якості пропозиції тут виступає організація більшої кількості корпоративних заходів різного характеру для співробітників організації, наприклад, святкування Дня молоді, проведення спортивних змагань, ігрових змагань тощо.

Такі корпоративні заходи дозволять згуртувати колектив і сформувати у співробітників почуття прихильності до своєї організації. Свято має принести задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра співробітників до керівництва зросла, вони отримали б можливість пізнати своїх колег з нового боку.

В якості методики комплексного вивчення соціально-психологічної структури колективу, що дозволяє визначати найважливіші показники емоційного стану колективу пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників. Від психологічного клімату в трудовому колективі залежить як благополуччя членів колективу, так і їх працездатність.

Анкетування дозволить виявити, наскільки співробітники задоволені роботою в трудовому колективі. Анкетування необхідно проводити анонімно. Якщо проводити анкетування хоча б раз на рік, можна буде стежити за змінами, що відбуваються в колективі та приймати для усунення виявлених проблем своєчасні заходи.

Також для вдосконалення системи професійного навчання персоналу можна запропонувати впровадження коучингу в організації.

Коучинг – це процес систематичної взаємодії керівника-коуча і підлеглого з метою розкриття внутрішнього потенціалу останнього і отримання максимально можливого ефективного результату. При цьому всі визначення об'єднує партнерство, розкриття потенціалу і результативність. Коучинг є одним з найбільш ефективних інструментів управління і досягнення цілей організації в основі якого лежить максимальна реалізація потенціалу кожного співробітника і залучення його в діяльність організації [7].

Для підвищення рівня матеріальної мотивації персоналу організації можна запропонувати впровадження соціального пакету. Соціальний пакет – це інструмент мотивації, у вигляді винагороди, яку надає роботодавець своїм працівникам у відповідності до норм законодавства, а також з метою стимулювання трудової активності персоналу на більш ефективну працю.

Структура стимулюючого соціального пакету і розміри гарантій та пільг за окремими елементами в організаціях можуть суттєво відрізнятись залежно від фінансових можливостей, специфіки, посади, кон'юнктури ринку праці та інших чинників.

Що ж стосується базового соціального пакету, то його елементне наповнення може, а

для працівників однієї групи професій у рамках однієї організації має бути однаковим. Можливе установавання універсального (однакового) набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам. Воно є найбільш прийнятним в умовах великих організацій, де функції з управління персоналом виконують перші керівники, основні зусилля зосереджено на забезпеченні конкурентоспроможності та отриманні максимального результату в короткостроковому періоді.

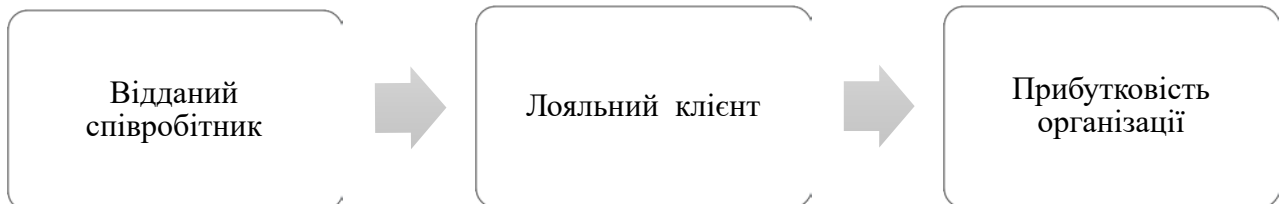
В таких організаціях в управлінні персоналом, як свідчать фахівці, акцентується увага на командній роботі, створенні атмосфери довіри та взаємодопомоги, зрівнянні статусу працівників та єдиному підході до стимулювання ефективної праці через встановлення однакових соціальних гарантій, пільг, винагород тощо [2, с. 12].

Таким чином, можна прогнозувати, що в результаті впровадження запропонованих заходів підвищиться рівень корпоративної культури, підвищиться задоволеність персоналу організації умовами праці, згуртованість колективу.

Сильна корпоративна культура характеризується тим, що ключові корпоративні цінності активно підтримуються і розділяються майже всіма членами організації. Як правило, чим більше співробітників визнає ключові цінності, чим більш вони віддані їм, тим сильніше корпоративна культура і, відповідно сильна культура має великий вплив на поведінку співробітників.

Одним з помітних результатів сильної корпоративної культури є низька плинність кадрів. Це пояснюється єдиною думкою співробітників про мету організації та за що вона виступає. Це, у свою чергу, веде до згуртованості співробітників, вірності і відданості організації.

Слід зазначити, що підвищення рівня корпоративної культури організації потребує значних матеріальних витрат. Вкладаючи гроші в розвиток корпоративної культури, отримуємо відданих співробітників. Вони формують лояльних, постійних клієнтів. А від тих, в свою чергу, залежить реакція ринку, яка вимірюється прибутковістю організації (мал. 3.).



*Мал. 3. Вплив розвитку корпоративної культури на ефективність діяльності організації
Джерело: складено авторами*

Витрати на корпоративну культуру можна розглядати як інвестиції в розвиток нематеріальних активів компанії. Такі витрати вважаються виправданими, тому що корпоративна культура стає ефективним інструментом управління, за рахунок згуртованості колективу, встановлення ефективних типів відносин, підтримки цінностей організації та співробітників.

Розвинена корпоративна культура сприяє скороченню витрат на підбір персоналу, зменшує втрати в результаті витоку конфіденційної інформації, знижує витрати на маркетинг і PR в силу того, що колектив сам транслює позитивний імідж компанії в зовнішнє середовище.

Висновки та перспективи подальших досліджень. З усього вищевикладеного, можна зробити висновки, що корпоративна культура:

- одна з найважливіших складових успішної діяльності організації;
- при правильному використанні може принести компанії істотні переваги на ринку;
- об'єднує співробітників, роблячи їх невід'ємною частиною компанії;
- формує сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі;
- збільшує продуктивність праці;

– сприяє зростанню прихильності працівників.

Тому першочерговим завданням вітчизняних компаній в області провадження корпоративної культури має стати усвідомлення її важливості в управлінні організацією.

Отже, корпоративна культура є важливим компонентом діяльності організації не тільки з точки зору підтримки тих чи інших норм, а й забезпечення ефективності її діяльності. При цьому, як економісти, так і менеджери не оскаржують впливу значущості фактору корпоративної культури на діяльність організації. А це викликає необхідність роботи з формування, підтримки і розвитку корпоративної культури для підвищення ефективності діяльності організації в цілому.

Впровадження вищезазначених пропозицій щодо удосконалення корпоративної культури дозволить забезпечити ефективне управління людськими ресурсами сучасної організації.

Література

1. Байтеряков С. Корпоративная культура и энергия движения в компании. *Корпоративная культура*. 2012. № 1. С. 17-19.
2. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11-15.
3. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 21–25.
4. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2017. № 3. С. 21-23.
5. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет*. Одеса. 2019. Вип. № 69 (1). С. 189-198.
6. Семенов В.М., Пищенко О.А. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3-4. С. 73-77.
7. Структура и проявления корпоративной культуры URL: <http://studopedia.org/3-18558.html> (дата звернення: 14.04.2020).
8. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3(19). С. 28-32.
9. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2014. № 6 (24). С. 56-65.
10. Шевченко А. В. Основні фази формування корпоративної культури підприємств авіаційного транспорту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21(2). С. 121-124.

REFERENCES

1. Bajterjakov S. (2012) Korporatyvnaja kuljtura y energhyja dvyzhenyja v kompanyy [Corporate culture and energy of movement in the company]. *Korporatyvnaja kuljtura*. №1. S.17-19.
2. Bala O.I., Mukan O.V., Bala R.D. (2010) Prynцыpy korporatyvnoji kuljтуры pidpryjemstva: sutnistij ta vydy [Principles of corporate culture of the enterprise: essence and types.]. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu «Ljvivsjka politekhnika»*. 682. S. 11-15.
3. Zelich V.V. (2017) Rolj ta misce korporatyvnoji kuljтуры ta jiji vplyv na rozvytok pidpryjemstva [The role and place of corporate culture and its impact on enterprise development]. *Infrastruktura rynku*. Vyp. 6. S. 21-25.
4. Ivanchenko Gh.V. (2017) Osoblyvosti vykorystannja nematerialjnykh stymuliv na

vitchyznjanykh pidpryjemstvakh [Features of the use of intangible incentives in domestic enterprises]. *Ekonomist*. № 3. S. 21-23.

5. Nykyforenko V. Gh., Kravchenko V. O. (2019) Korporatyvna kuljtura jak skladova konkurentnykh perevagh pidpryjemstva [Corporate culture as a component of competitive advantages of the enterprise]. *Visnyk socialjno-ekonomichnykh doslidzhenj: zb. nauk. pracj; Odesjkyj nacionaljnyj ekonomichnyj universytet. Odesa*. Vyp. № 69 (1). S. 189-198.

6. Semenenko V.M., Pyshnenko O.A. (2012) Korporatyvna kuljtura jak element upravlinnja pidpryjemstvom i jiji formuvannja [Corporate culture as an element of enterprise management and its formation]. *Ekonomika: realiji chasu*. № 3-4. S. 73-77.

7. Struktura y projavlenyja korporatyvnoj kuljтуры [The structure and manifestations of corporate culture] URL: <http://studopedia.org/3-18558.html> (data zvernennja: 14.12.2020).

8. Tarasova O.V. (2013) Korporatyvna kuljtura jak instrument efektyvnogho menedzhmentu pidpryjemstva [Corporate culture as a tool for effective enterprise management]. *Ekonomika kharchovoji promyslovosti*. № 3(19). S. 28-32.

9. Fishhuk N.Ju. (2014) Korporatyvna kuljtura orghanizaciji: sutnistj, vydy, pryncypy ta vplyv na rozvytok orghanizaciji [Corporate culture of the organization: the essence, types, principles and impact on the development of the organization]. *Visnyk Sumsjckogho nacionaljnogho aghrarnogho universytetu*. № 6 (24). S. 56-65.

10. Shevchenko A. V. (2018) Osnovni fazy formuvannja korporatyvnoji kuljтуры pidpryjemstv aviacijnogho transport [The main phases of formation of corporate culture of air transport enterprises]. *Naukovyj visnyk Uzghorodskogho nacionaljnogho universytetu. Serija: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove ghospodarstvo*. Vyp. 21(2). S. 121-124.

Derevenchuk K., Tiron O. Improving corporate culture in organization's human resources management.

The article considers the conceptual foundations of corporate culture, summarizes the views of various scholars on its essence, defines its role and place in the management system of the organization, market relations and competitiveness. The importance of corporate culture as a tool for effective enterprise management, its impact on increasing competitiveness and forming a positive image of organizations is studied and generalized.

The relevance of the research topic is that the corporate culture allows the organization to give its unique, unique image in the eyes of partners and customers, and this is an important factor in the competitiveness of the company in market conditions. A well-formed mechanism of corporate culture helps to increase the efficiency of the organization.

Key words: corporate culture, motivation, management, competitiveness, marketing, personnel.

УДК 330.08:005.1

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЮЧИХ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ

Тетяна Деркач

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту,
Міжнародний гуманітарний університет
ORCID ID 0000-0003-1431-7300*

Базовою основою формування концепції розвитку економічного потенціалу підприємства у даній роботі визначено управлінські школи, які сформовані на початку минулого століття та функціонують у теперішній час у різних інтерпретаціях, що трактують загальноекономічні тенденції. Але до сьогодні не було сформовано жодної повноцінної концепції управління розвитком потенціалу суб'єкта господарювання. Було